الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

اغسطس
(آب)
2001
السنة التاسعة
العـدد السادس عشر

للمشتركين فقط

الـعـدد 208

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com



السريع يأكل البطيء

إعادة تعريف السرعة

تأليف: جيسون جينينجز ولورنس هوتون

it's not the BIG that eat the SMALL ...it's the FAST that eat the SLOW

JASON JENNINGS & LAURENCE HAUGHTON

كيف تسبق الأرانب والسلاحف .. معاً؟

يقولون أننا في عصر السرعة .. بل ويستخدم المديرون المتسرعون هذه المقولة كحجة للمبادرة بركوب أي موجة دون درس كاف ؛ واتخاذ أي قرار دون تدبر واف. وكأن الدرس والتفكر والتحليل والتدبر أصبحت نقائض للسرعة، وقوانين العصر، بل ويزعمون أنها تعوق سير العمل، الذي أصبح يسبق التفكير.

بل لقد صاغ معظم المديرين المتهورين تهمة جديدة يكيلونها للمديرين المفكرين أسموها «البحث عن الكمال» perfectionism . وهكذا تحول «البحث عن الكمال» إلى تهمة - بعد أن كان حلماً يراود الجميع - في العصر الماضي.

كلنا نعرف أن السرعة بدون تفكر .. تهور ! ولكن الإمعان في التفكير والتدبير دون عمل .. هو مجرد حلم! كيف إذن يتوافق المديرون مع سرعة العصر؟ بالتأكيد ليس بأن يتوقفوا عن الفعل ويتفرغوا للتفكير والتأمل والتدبر، بينما يتقدم المنافسون ليحتلوا مواقعهم شيئاً فشيئاً.

إن ما يبحث عنه مديرو هذا العصر ليس هو سرعة الأرنب ولا هو تأني السلحفاة .. فما عاد الاثنان يصلحان لمجاراة سرعة عصرنا المحموم. فما الحل؟

الحل هو: لا تتخذ قراراً قبل أن تفكر فيه ملياً ..

ولكن ملياً .. لا تعني ببطء .. ولا حتى بتأن !!

عليك إذن أن تفكر أسرع مما تعمل .. وأن تعمل أسرع من منافسيك.

هنا أنت لا تقايض بين التفكير بالعمل. بل تجمع بينهما معاً.

وهذا يعني أن نعيد إختراع السرعة !

اقرأ في «سري وعاجل» العدد 62

الحصان الطائر:

أحذر أن تضع العربة أمام الحصان .. أي أحذر أن تضع التنفيذ قبل التفكير .. أو القرار قبل التدبير. عليك فقط أن تجعل حصان التفكير أسرع من عربة التنفيذ ليشدها إلى الأمام، بدلاً من أن تدفعه من الخلف. فعربة التنفيذ أصبحت هذه الأيام أسرع كثيراً من الحصان الذي نعرفه. فلم يعد حصان التفكير - ذلك المتأني المتبختر الذي عرفناه قديماً -يصلح اليوم لشد عربة التنفيذ المندفعة! كل ما عليك فعله هو أن تستبدل بحصان التفكير العادي .. حصاناً طائراً .. فليس هناك حل غير هذا يمكن أن يبقيك متقدماً، في عصر السرعة.

إعادة تعريف السرعة:

بعد أن تحول مرض السرعة إلى وباء، أصبح لزاماً علينا أن نعيد تعريف مفهوم السرعة، وبالأخص مفهوم «سرعة العمل» لتتلاءم مع سرعة «التفكير البشري». كما أصبح علينا أن نعيد اختراع عملية التفكير البشري نفسها لتتوافق مع سرعة العصر الحالي، وتصبح أسرع مما كانت.

فما زال الفكر الإداري قاصراً عن التعامل مع العالم المتسارع من حولنا.

بهذا المعنى لا تكون المسألة هي كيف نصبح أسرع من المنافسين. بل كيف نفكر أسرع من المنافسين، بل وأسرع من أنفسنا؟ أي كيف نمتطي الحصان الطائر ونسيطر عليه، بدلاً من أن يجمح بنا على غير هدى؟

لابد إذن من نموذج جديد للقيادة .. والقيادة هنا تعني تنظيم حركة عربة التنفيذ مع حركة الحصان لكسب السباق مع المنافسين، دون أن نضل الطريق أو نودي بالعربة والحصان إلى التهلكة.

القيادة الجديدة:

يتكون النموذج الجديد لقيادة الشركة في زمن السرعة من الخطوات التالية :

(1) تحفيز الفكر على الطيران نحو المستقبل: وتشمل (دراسة المستقبل (التنبؤ) - تحديد التوجهات المستقبلية المحتملة - قياس درجة احتمال نجاح كل توجه مستقبلي - المفاضلة بين التوجهات المستقبلية)

(2) توجيه عربة القرارات والتنفيذ: وتشمل (تحرك ونفذ بأسرع ما يمكنك - استأصل البيروقراطية - شحم كل ترس على حده - عدل أماكن تروس الحركة باستمرار، حتى لا تتآكل - قس السرعة دوماً حتى تصل إلى أفضل وضع ممكن).

(3) سباق المنافسين إلى السوق: وتشمل (شن حملة شعواء - استأثر بنقاط قوتك لنفسك - جند مورديك وموزعيك في مواقعهم بسرعة - البس طاقية الإخفاء - اختر أقصر الطرق وأبسطها - ضع المبتكرين في المقدمة - احشد الجبهة الداخلية)

(4) صيانة العجلات وإطعام الجياد: وتشمل (اضبط عداد المسافات - املأ الخزانات بالوقود - وحد خرائط السير - سهل الحركة باستخدام السيولة المالية - العب بطريقتك الخاصة - قدم السكر إلى الجياد - ابق قريباً من العملاء - طور وارتجل وتسيد)

وفيما يلي المخطط التفصيلي لنموذج القيادة الجديدة ..

أولا: حفز الفكر علي الطيران نحو المستقبل:

السرعة بدون سيطرة تهور. وعدم السيطرة تؤدي إلى التهلكة. فحوى السيطرة هي التفكير والتدبير. ولكي تسبق تفكير المنافسين لا تفكر فيما يحدث حولك .. بل فكر فيما سيحدث في المستقبل!

1- التنبؤ بالمستقبل: الشركات التي تتمكن من الحدس بالمستقبل وتحديد الاتجاهات وتضع أفكارها محل التطبيق تحقق ميزة تنافسية حقيقية لأنها تصبح أسرع من منافسيها، الغارقين في الحاضر حتى آذانهم.

2- تحديد التوجهات المستقبلية المحتملة:

استشرف المستقبل. فلكي تتحرك بالاتجاه الصحيح قبل الآخرين، عليك أولا التنبؤ بذلك الاتجاه قبل غيرك. و التنبؤ لا يعني «الرجم بالغيب» أو استطلاع المستقبل البعيد. ولكنه يعني الاستعداد لما يمكن أن يحدث خلال بضع شهور أو سنوات قليلة من الآن. وفي سبيل ذلك يجب اتخاذ الخطوات التالية :

3- قياس درجة إحتمال نجاح كل توجه مستقبلي: التنبؤ بالتوجهات المستقبلية وحده لا يضمن النجاح. بل يجب أن يقترن بتحديد إحتمال نجاح المنتجات والخدمات، والاندماجات المحتملة والفرص الجديدة. ويتطلب هذا النوع من التقييم أن يتم تمرير أية فكرة مقترحة عبر «الغربال» الذي يتكون من الأسئلة التالية :

1- هل من الأفضل انتظار أن تبادر شركة منافسة بانتهاز الفرصة السانحة في المستقبل، بدلاً منا؟

2- هل يمكننا أن نسير ضد هذا التوجه المستقبلي؟

3- هل لدينا خطة لذلك؟ فإذا لم يكن لدينا ..

4- فهل يمكننا وضع خطة لإستغلال الفرصة المستقبلية السانحة أمامنا؟

5- حتى إذا فشلنا في استغلال هذه الفرصة إلى أقصاها، فهل سنحقق شيئا آخر نافعا؟

6- هل سنغرق في أمور هامشية بسبب محاولاتنا تحقيق ما نريد وبمواردنا المتاحة؟

7- هل يمكننا القيام بذلك بموارد أقل؟ والميزة هنا أن تقليص النفقات عادة ما يوصلك إلى ابتكارات جديدة غير متوقعة.

8- هل يمكننا وضع عوائق أمام منافسينا باتخاذ هذه الخطوة؟

9- من هم المنافسون الجدد الذين سيتحتم علينا أن نشتبك معهم؟

4- المفاضلة بين التوجهات المستقبلية: حتى بين الأفكار: البقاء للأفضل. فكثيراً ما تنقرض الأفكار داخل الشركات، رغم تمتعها بكل مقومات النجاح. مثل هذه الأفكار إما أن تكون مسروقة من الغير، أو ينشأ حولها صراع ويتم تعديلها بحيث لا يبقى منها شيء ذو معنى، أو يتجاهل أحد المديرين الفكرة وينحيها جانبا لأنها تمثل خطرا عليه. وعندما يرى الموظفون كل هذه المثبطات أمام أفكارهم، يدركون أن تقديم أفكار جديدة هو مضيعة للوقت.

لإيجاد بيئة وتربة صالحة لنمو الأفكار الجديدة، على القادة والمديرين أن:

1- يقيموها بأنفسهم.

2- يستمعوا إليها من أفواه أصحابها.

3- رصد المكافآت للأفكار الناجحة.

4- تكوين فرق عمل لدراسة الأفكار الجديدة وتطويرها.

ثانيا: توجيه عربة القرارات والتنفيذ:

التفكير السريع وحده لا يكفي. بل لابد أن تتمكن الشركات من وضع أفكارها موضع التنفيذ واتخاذ القرارات السريعة بشأنها. ويتم ذلك بالخطوات التالية:

1- تحرك ونفذ بأسرع ما يمكنك: تحليل الأفكار لا يعني تجميدها أو إصابتها بالشلل بغرض فحصها عن قرب. بل لابد من اتخاذ قرارات فورية يتشارك فيها الجميع.

2- استأصل البيروقراطية: يجب على الشركات الساعية لكسب السباق إلى المستقبل أن تتخلص من تعدد مستويات البيروقراطية بها، حتى لا تقف حجر عثرة في طريق التنفيذ الفوري.

3- شحم كل ترس على حدة: عندما يطلب منك اتخاذ قرار، يكون للطالب مصلحة شخصية في هذا الطلب. ولذلك عليك كمتخذ للقرار بتفكيك الموقف أو الطلب بعناية ودون تحيز، ولكن بسرعة أيضاً. فالمدير هو المسئول عن اتخاذ القرار اللازم للتنفيذ. لذا عليك أن تقدم الإجابات عن الأسئلة التالية:

- ما مصلحة طالب هذا القرار فيه؟
- هل تتناقض هذه المصلحة مع مصلحة الشركة أم تتكامل معها؟
- ما هي عناصر ومكونات الطلب؟ وما هي أفضل وأسوأ الاحتمالات فيه؟
- هل نتخذ هذه الخطوة استجابة لطلب عملائنا؟
- هل فيها تحسين لما نقوم به وأسلوب تنفيذنا له؟
- هل ستزيد من ثقة عملائنا فينا، وهل سيمكننا الاحتفاظ بهذه الثقة؟
- وهل في ذلك إعادة لاختراع شركتنا؟
- وهل نحن على استعداد للمخاطرة بالعائدات على المدى القصير لضمان النجاح على المدى الطويل؟
- هل نملك المعرفة والتكنولوجيا اللازمتين؟

بمساعدة الأسئلة والإرشادات السابقة تصبح عملية اتخاذ القرار سريعة وموجهة، في نفس الوقت. لأن هناك سؤالا واحدا ستتم الإجابة عنه عند ظهور أي اقتراح، وهو: هل يتناسب الاقتراح مع قواعدنا الإرشادية؟

على القادة والمديرين أن ينشروا القواعد الإرشادية ويعلنوا عن الأسئلة المتوقعة لتقييم الأفكار الجديدة. وعليهم أن يدربوا الجميع على اتخاذ قرارات متوافقة معها. وعليهم منع انتهاك أو تجاهل تلك القواعد، بشرط أن تتم مناقشتها ومراجعتها لتصبح أكثر سرعة في كل مرة.

4- عدل أماكن تروس الحركة باستمرار حتى لا تتآكل: تتجنب الشركات السريعة إبقاء نفس العاملين في نفس المناصب والإدارات لمدة طويلة، حتى وإن كان أداؤهم متميزا. فعندما يحدث ذلك تزيد ثقة العاملين بأنفسهم في مجال واحد فقط، كما تتداعى قدراتهم على الإنجاز أو النظر والتفكير خارج الحدود الضيقة لعملهم. بالإضافة إلى أن القيام بنفس العمل مع نفس الأشخاص يبقي خبراتهم محدودة، مما يعود عليهم وعلى شركاتهم بالخسران. في حين أن التحريك والإثراء الوظيفي بتبديل أماكن الموظفين كل سنتين أو ثلاث، يعلي من همة العاملين ويكسبهم خبرات أوسع وينشطهم ذهنيا.

5- قس السرعة دوماً حتى تصل إلى أفضل وضع ممكن: أجب عن الأسئلة التالية :

هل يزداد ثقل التفكير والتنفيذ واتخاذ القرار في المؤسسة؟. هل يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي؟ وهل تتردد عبارات «يجب أن أرجع الى رئيسي المباشر أولاً»؟ وهل هناك لجان متخصصة لاتخاذ أبسط القرارات؟ وهل يجب على إدارة الموارد البشرية أن توافق عليها جميعا؟ وهل يصل عدد الموظفين والمديرين إلى عدد كبير يسمح بوجود صراعات بينهم؟

إذا كانت الإجابة عن أي من الأسئلة السابقة بنعم، فأنت تعمل في مؤسسة متضخمة وبطيئة الحركة.

الشركات السريعة التي تصل إلى الأسواق أولا يكون فيها المديرون المسئولون عن التعامل مع العملاء هم المخولين باتخاذ القرارات بشأن عملائهم. فكلما قل عدد المخولين باتخاذ القرارات كلما كان ذلك أسرع.

معظم الشركات لا تعيد النظر في مناصبها أو قراراتها القديمة لأنها تعتقد أنها حققت النجاح عن طريقها.. أي أن بعدها عن الفشل ينسيها التفكير فيه أو الخوف منه. ولكن نجاح المؤسسات يعرضها دائما للهجوم، فتصبح نظمها مكشوفة. والوسيلة الوحيدة لنجاتها هي أن تنجح في التجديد والتغيير كما نجحت في المبادرة والريادة.

ثالثا: سباق المنافسين إلى السوق:

عندما تقوم الشركات الأسرع بطرح منتجات أو خدمات جديدة في الأسواق، فإنها تنظم حملات تستغل فيها مزاياها التنافسية لأقصى حد، وتحث الموردين والبائعين على التحرك السريع، وتتكتم الأمر وتبسط الأمور، وتتقن التحديث والتجديد.

1- شن حملة شعواء: الحملة هي بداية الانطلاق وتحقيق ميزة السرعة والوصول إلى السوق قبل المنافسين. ولا يمكن القيام بحملة دون تحديد الرسالة التسويقية. بمعنى أنك قبل الحملة ستجيب عن السؤال التالي :

ما هو السبب الحقيقي أو الدافع لما نقوم به؟

حدد سبب وجود المشروع أو حتى الشركة. فرسالة الشركة ورؤيتها تحدد بمشاركة كل العاملين، أما القضية الأساسية أو الغاية المباشرة أو المشكلة التي سيحلها هذا المشروع أو تلك المنتجات فهي مسئولية القائد أو صاحب الفكرة.

القضية أو الغاية تمنح حسا بالهدف والولاء. وهي تستحث الفرق على العمل والإنجاز، وتدفع الإدارة

شركة «شواب»: الذي سبق .. أكل النبق

في عام 1994 فكرت إدارة شركة «شواب» بدء العمل عبر الإنترنت. تم اختبار الفكرة ومقارنتها بثقافة الشركة و مبادئ العمل فيها، فتبين أنها فكرة مناسبة. بدأ العمل عبر الإنترنت في شهر مايو 1996. وكانت المفاجأة أن وصل عدد المشتركين خلال الأسبوعين الأولين إلى خمسة وعشرين ألفا، وهو نفس الرقم الذي كان مخططا تحقيقه خلال عام. وبحلول عام 2000 كان لدى الشركة أكثر من 3 ملايين حساب إلكتروني على الشبكة، تتعامل بأكثر من 10 مليار دولار أسبوعيا.

لوضع خطط التنفيذ. فكما يقال: «يعمل الناس من أجل المال. لكنهم يعيشون من أجل معنى وهدف.»

وتشترك الشركات التي تصل قبل غيرها إلى السوق بالسمات التالية:

1- أن القضايا والغايات أكثر فعالية وسموا من الأهداف. فبعد تحقيق الأهداف يمكن أن تنطفىء جذوة الحماس، في حين أن القضايا لا تموت.

2- يمكن للقضايا أن تحتوي الحملات النابعة من القلب، لأنها تتميز باتساع الحيز والشجاعة والطموح.

3- القضايا والغايات تلم شمل المؤسسة لتسير في اتجاه واحد.

4- الغايات لا تتعلق فقط بالأرباح، بل بخدمة الآخرين وتغيير حياتهم إلى الأفضل أيضا.

5- ليس ضروريا أن تهم تلك القضايا والغايات العالم الخارجي، المهم أن تتعلق بمستقبل وطموحات العاملين.

6- القضايا الكبيرة والغايات السامية يمكن التعبير عنها ببساطة.

7- القضايا يجب أن تكون كبيرة ونبيلة، حتى تستحق بذل مجهود كبير.

8- القضايا السامية يقبلها ويفهمها الناس بسهولة وسرعة. القضايا الفلسفية المعقدة ليست من أولويات الأعمال، لأنها تخص الفلسفة والنظريات المجردة، وهذا ليس مطلوبا في مجال الإدارة.

2- استأثر بنقاط قوتك لنفسك: تكوين وجهة نظر وتحويلها إلى حملة تسويقية ناجحة أمر يمكن تكراره وتنفيذه كما يلي:

✲ على المديرين أن يعيشوا طبقا للمبادىء المرتبطة بقضيتهم، فلا يصح أن يتحدثوا عن السرعة والمنافسة ثم يضعون العقبات أمام العاملين لتحقيق هذه الهدف.

✲ ينبغي نشر الفكرة والقضية على مستوى المؤسسة.

✲ على القائد أن يحيط نفسه بمديرين يؤمنون بنفس القضية ويعيشونها، ليحصل على الدعم والمساندة المعنوية.

✲ تنضوي كل المؤسسة تحت لواء قائد الحملة، ويتم الإعلان عنها وعن أهدافها بقوة وتنتشر بين الجميع.

✲ تتم مكافأة كل من يدعم الحملة ومعاقبة كل من يعوقها.

✲ لا يجب أن يتوقف الحديث عن الفكرة والحملة، بل

اطعم الجياد .. وتخلص من السلاحف

لا يمكن لأي مشروع أو شركة أن تصل إلى السوق بسرعة من خلال عاملين بطيئين. فلا يمكنك الوصول للسوق بسرعة إلا إذا كنت محاطا بأناس يتحركون وكأنهم في حالة من الطوارئ في كل ما يقومون به. فإذا لم يتحركوا بالسرعة المطلوبة، فلا بد أن هناك سببا. فإما أن عوائق السرعة في شركتك كثيرة، أو أن من حولك «سلاحف» يجب التخلص منها.

وهناك أساليب متعددة لجذب السريعين وتنمية مهاراتهم والمحافظة عليهم:

1- دعوة الأفراد للقيام بحملة تحقق هدفا سريعا في وقت محدد بدلا من حثهم على القيام بأعمال روتينية.

2- التخلص من معوقات السرعة الداخلية: فمن يتميز بالسرعة لا يتقبل البيروقراطية وأساليبها العقيمة.

3- امتلاك أسلحة رقابية مركزية قوية.

4- المتابعة الدقيقة لما تم وما لم يتم تحقيقه.

5- منح حوافز مادية كبيرة.

6- الاعتراف بالإنجازات وتقديرها والاحتفال بها بانتظام، خاصة إنجازات الوصول السريع إلى الأسواق.

يتم الاحتفال بإنجازاتها دائما، لتبقى جذوتها مشتعلة.

وعندما يتم تطبيق كل تلك المبادرات وتصبح أسلوب الشركة في العمل وفي الحياة، ستمتلك الشركة جميع نقاط قوتها وتستأثر بها لنفسها.

3- جند مورديك وموزعيك في مواقعهم بسرعة: قد يحد الموزعون والموردون ومقاولو الباطن من سرعتك ويحرمونك من ضبط مواعيد التنفيذ والإنتاج والتسليم. وهناك أساليب وفنون تساعد المؤسسات على ضبط مواعيدها في التنفيذ في إطار الوقت المحدد لها، وأبرز هذه الأساليب ثلاثة هي :

- الاعتماد على عدد كبير من الموردين وإثارة المنافسة بينهم، واختيار أفضلهم بناء على قدرته على التوريد السريع بتكلفة مناسبة.

- تبديل الموردين باستمرار، والاعتماد على استعدادهم للقيام ببعض التنازلات لأي مشروع أو عميل جديد. فإذا تمكنت من الحصول على تنازلات منه في أول تعامل، لا تتعامل معه مرة أخرى، بل تعامل مع مورد جديد. واستخدم تنازلات المورد الأول للضغط على المورد الجديد.

- تكوين علاقات خاصة مع موردين منسجمين. وهذا المنهج أقل حظا في النجاح، لأن المورد لن يبذل جهدا استثنائيا وهو موردك الوحيد. وتزداد فرص النجاح إذا كانت أهداف المورد و معتقداته منسجمة مع أفكارك وأهدافك.

وعندما يكون الهدف هو الوصول إلى السوق بسرعة فإن الطريق الوحيد لنجاح تلك العلاقات على المدى الطويل هو تبادل المعلومات بين الشركة والموردين، على أن تكون المعلومات واضحة ومفصلة ومتضمنة للموقف المالي للطرفين.

4- البس طاقية الإخفاء: حب الأضواء والشهرة وتكالب الصحفيين والاتصالات الفورية المباشرة، كل ذلك يجعل سرية العمل أمرا مستحيلا هذه الأيام. ورغم ذلك فالقدرة على العمل في السر هي أهم ميزة تنافسية يمكن أن تمتلكها أية شركة تريد الوصول إلى الأسواق قبل غيرها.

فالكلام الكثير مضيعة للوقت والمنافسون يترصدون حركاتك وكلماتك. وعندما يعرف العاملون لديك كل خطط الشركة فإنهم قد يرفضونها ويقاومونها. وعندما تعرف خطط الشركة مقدما، فإن السوق ترفع توقعاتها وتعلو توقعات العملاء الذين لن يرضيهم ما تقدمه، كما ستنتظر الصحافة ما تقدمه لكي تنتقده. الأفضل أن تستخدم أسلوب المفاجآت والصدمات لموظفيك وعملائك ومنافسيك. بمعنى أن تعلن عن خططك الكبيرة في آخر لحظة، وأن تبقى تطير يحيطك بعض الغموض، فلا يعرف المنافسون والمراقبون أين تتجه، إلا بعد أن تحط بسلام، محققا هدفك. ولا تنس أن تكافيء المحافظين على سرية المشروعات وتعاقب من يفشي الأسرار.

5- اختر أقصر الطرق: الشركات السريعة والمبكرة تجعل فكرة وصولها إلى السوق قبل غيرها قضية حياة أو موت. وفي هذا السبيل تجنب التعقيد في العمليات. فإذا تعقدت الأمور فقد تكون هذه علامة للتراجع.

6- ضع المبتكرين في المقدمة: كيف يمكن للشركات أن تنجز هذه المهام بانتظام وأن تكون أسرع

هل تريد حقيقة أن تقضي على البيروقراطية؟ انظر في المرآة أولاً!

(١) لن تستطيع، مهما حاولت، القضاء على البيروقراطية داخل شركتك ما لم تغير فلسفتك الإدارية. فإذا كنت لا تثق في قدرة مرءوسيك على التصرف وحدهم وعلى اتخاذ القرارات السليمة كل في موقعه، فستداوم رغماً عنك على متابعتهم وملاحقتهم، بل وستصر على أن يرجعوا إليك في كل صغيرة وكبيرة. وبهذا تكون أنت البيروقراطي الكبير.

(٢) إذا لم تقم بتعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب، فستساورك الشكوك دائماً بخصوص أمانته ونزاهته وكفاءته. وبهذا ستكلف أحداً بمراقبته ومتابعته وتفحص كل خطوة يتخذها. وبهذا تصبح أنت البيروقراطي الكبير.

(٣) إذا كنت تشعر باهتزاز ثقتك في نفسك، وتريد أن تثبت للآخرين أنك السيد المطاع، فإنك ستصر على أن يرجع إليك كل الموظفين قبل اتخاذ أي قرار. بل وعندما يحضرون إليك بقراراتهم فستصر على التعديل القرارات والإضافة لا لشيء إلا لتثبت أنك وحدك المطلع والخبير، في حين أنك البيروقراطي الكبير.

تغلب أولاً على ما بداخلك قبل أن تطالب برأس البيروقراطية. مكن مرءوسيك وامنحهم السلطات الكافية قبل أن تطالب بنزع القيود. إذا كنت بالفعل تريد استئصال البيروقراطية فتوقف عن التنظير وإلقاء الخطب وأنظر في المرآة .. وابدأ بنفسك!

وأول من يصل إلى السوق؟

أولا: يجب تكوين بيئة عمل تسمح بتدفق الأفكار الجديدة من المؤسسة ككل.

ثانيا: في هذه البيئة يجب أن تفوز دائما أفضل الأفكار.

ثالثا: وهذا هو الأهم، يجب تقنين الابتكار بنفس الطريقة التي يتم بها تقنين إجراءات العمل وأساليبه.

7- احشد الجبهة الداخلية: لكي تكون الأول والأسرع في الوصول إلى الأسواق عليك بما يلي:

1- التنبؤ بالمنتج أو الخدمة الجديدة واتخاذ قرار بشأنها.

2- الإسراع بتخصيص وتوزيع الموارد.

3- حشد جهود العاملين باتجاه هدف واحد.

4- إزالة أي عقبات قد تقلل من سرعتها.

5- إلزام الجميع بالجدول الزمني المحدد.

وكلما تزامنت تلك المبادرات الخمس كلما زادت سرعة الشركة.

رابعا: صيانة العجلات وإطعام الجياد:

رغم أن معظم الشركات تحقق سبقا أو اثنين وتصل إلى الأسواق قبل غيرها أحيانا، إلا أن قلة منها تحقق ذلك السبق بانتظام، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو كبيرة سنة بعد أخرى. وليس هذا من قبيل الحظ أو المصادفة. بل يأتي نتيجة حسابات دقيقة لكل الأمور، وعدم إهدار أية موارد، وقياس النتائج، والمرونة المالية، وممارسة لعبة الأعمال بمهارة، وعدم دفن الرأس في الرمال وتجاهل الواقع.

1- اضبط عداد المسافات: نحن نعترض على الأحلام والمبالغة في التمنيات، إلا عندما تتحول إلى أهداف واقعية يمكن تحقيقها. لكن القادة الذين يتميزون بالسرعة يحسبونها بدقة، ويصبح ذلك الأسلوب هو وصفة النجاح المتكررة لهم ولمؤسساتهم. ولكي تظل لها فاعليتها يجب تكرار اختبار وصفة النجاح بين الحين والآخر. وإلا فسيتحول النجاح إلى «أسلوب العمل الروتيني في الشركة».

2- املأ الخزانات بالوقود:

الشركات السريعة توزع مواردها على كل ما يحقق لها مزيدا من السرعة. وهي تطبق ثلاثة مبادئ لمساعدتها على الحفاظ على مواردها:

أ- التدمير الابتكاري يسرع من إيقاع العمل. أي تدمير أو إلغاء المنتجات القديمة لطرح منتجات مبتكرة، وضغط الجروح العميقة والبحث عن الموارد الشحيحة يولد آراء ووجهات نظر وحلولا ذكية. كما يصنع حالة من الأضواء تعتبر ضرورية للتغيير السريع.

ب- الوقت والمعرفة هما الموردان الأساسيان في القرن الحادي والعشرين.

ج- الأولويات أولا. وما يأتي بعدها هو مجرد سقط المتاع الذي لا يقدم ولا يؤخر.

الشركات السريعة تتميز بالحسم في التركيز على النتائج ووضعها على قمة أولوياتها. ويترك ما عدا ذلك ليحل نفسه بنفسه، أو لا يحل على الإطلاق.

3- وحد خرائط السير: عندما يكون المقياس المركزي للشركة ككل هو الأرباح المحققة، يصبح الربح هو الهدف الوحيد. وفي هذا السيناريو، يتم احتضان أي خطة أو أسلوب لتحقيق هذا الهدف، حتى الأساليب والطرق غير المشروعة. ومن هنا تهرب الأرباح. ولكن التركيز والقياس الدائمين لكل عناصر الخطة يمكن الشركة من تحقيق الأرباح التي تهدف إليها. فقياس ورصد جميع الأنشطة يسمح باتخاذ حركات تصحيحية فورية عند الضرورة.

4- شحم باستخدام السيولة المالية: تمنحك المرونة المالية عدة مزايا. فهي تبعد البنوك والمراجعين

المؤلفان

جاسون جيننجز:
أصغر صاحب محطة إذاعة (فقد امتلكها في سن 21 عاماً). أنشأ بعد ذلك شركة «جيننجز وشركاه» الاستشارية في مجال الإدارة.

لورانس هوتون:
منتج مشهور بقناة *ABC* التليفزيونية. وشريك في شركة «جيننجز وشركاه» الاستشارية.

AUTHOR:
Jason Jennings and laurence Haughton.
TITLE:
It's Not the Big that Eat the Small... It's the Fast that Eat the Slow
Publisher: **HarperCollins, (January 9, 2001)**
ISBN: 0066620538
Pages: **262.**

المالين والقانونيين عن التدخل في عملية اتخاذ القرار في الشركة. كما تسمح السيولة المالية لأي مشروع باقتناص الفرص المواتية. فيتم بذلك إرضاء حملة الأسهم، كما يعمل الوقت لصالح الشركة، وليس ضدها.

5- العب بطريقتك الخاصة:

كل دقيقة تستثمرها في دراسة نجاح أو فشل منافسيك تعتبر وقتا مهدرا. وأي شركة تقضي جزءا كبيرا من وقتها في دراسة المنافسين لن يتوفر لها وقت كاف للإسراع بعملياتها أو تحديثها. التحديث والسرعة والوصول للأسواق أولا تأتي نتيجة لدراسة العميل ثم ممارسة لعبتك بطريقتك دون التفات لما يفعله الآخرون.

6- قدم السكر إلي الجياد: القادة الذين يحافظون على تقدمهم يبنون مؤسسات صادقة مع نفسها. فعندما تكون الأهداف والنوايا واضحة ومعلنة للجميع، لا يبقى مجال للبس أو غموض. لذلك يتابع القادة الأسرع النوايا والنتائج للتعرف على نقاط القوة والضعف في مبادرات مديريهم. وهم يقاومون أوهام الغرور كأسلوب من أساليب حسن استغلال القوى الإنتاجية للشخصية القيادية دون الانزلاق إلى الجانب المظلم منها. ويهتمون بدرجة كبيرة بتقارير «ما بعد الخطوات التنفيذية». توجه هذه التقارير أسئلة تدخل إلى كل مستوى من مستويات المؤسسة مما يجبر المديرين على مواجهة افتراضاتهم وتقييمها.

7- ابق قريبا من العملاء: يتطلب العثور على العميل المناسب والاحتفاظ به وتنمية قاعدة العملاء معرفة العملاء والتفاهم معهم. ولكن معظم الشركات لا تفهم أن العميل «الصحيح» ليس هو المشتري الهامشي. وحتى بعد العثور على العميل الصحيح لا تستمع معظم الشركات إليه. فهي لا تفرق بين الإنصات له ومجرد الحديث معه. الإنصات يتطلب منك صبرا وفضولا وتقمصا لحالة العميل.

8- طور وارتجل وتسيد: ليست هناك خطة نظرية - مهما قتلتها بحثا - يمكنها أن تصمد طويلا عند الاحتكاك بالواقع. ظروف المعركة تتطلب استجابات سريعة وفعالة حسب تطور الموقف. فإذا كنت تنوي الفوز بالمعارك واحدة بعد الأخرى، فعليك بناء القوة الضرورية للصمود والتصدي ثم التكيف مع كل موقف جديد، واستحداث حلول تناسب أهداف مؤسستك. لأن العقبات ستواجهك دائما، شئت أم أبيت. لكنك ستكون جاهزا لتخطيها بحماس ومثابرة.

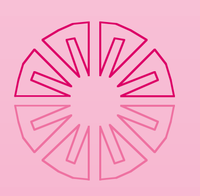
خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** - القاهرة
مدينة نصر : **11727** - ج.م.ع
تليفون : **2633897 2 20**
تليفون : **4036657 2 20**
فاكس : **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية : **4254353 03**

الأردن- شعاع ت : **5510492**
5534291 - 5515636 - عمان
السعودية - الرياض ت : **4765105**
اليمن - سكاي نت ت : **206949** صنعاء
الإمارات - إكومان ت : **6263326** أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت : **2439291**
السعودية - مصادر ت : **6504053 - 6521147** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في القيادة والنجاح والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.